

## 12. RETO EMPRESARIAL ANTE LAS NUEVAS EXIGENCIAS DEL ENTORNO: LA COMPLEJIDAD COMO REALIDAD

### THE NEW DEMANDS OF BUSINESS ENVIRONMENT AND THEIR CHALLENGES: THE COMPLEXITY AS REALITY

SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

**SUMARIO:** 1. DIÁLOGO ENTRE REALIDAD Y CIENCIA.—2. DINÁMICA ECONÓMICO-EMPRESARIAL: TENDENCIAS DE LOS ENTORNOS SOCIETARIOS. (a) Límites entre empresa y entornos: efecto frontera. (b) Predominio de lo Global como la base empresarial. (c) La funcionalidad de la empresa. (d) Dinámica empresarial y entorno: la dimensión operativa. (e) La prioridad de lo económico sobre lo financiero.—3. LA BÚSQUEDA DE LA «PERSONA» EN LAS INSTITUCIONES. (a) Cosificación y consecuencias económico-sociales. (b) Objetivos finales y su dimensión ética. (c) Objetivos instrumentales y su configuración.—4. LA REALIDAD SOCIETARIA DE LA EMPRESA Y SU RESPUESTA CORPORATIVA. (a) Empresa y Estado: relaciones y cooperación. (b) Responsabilidad Social Corporativa. (c) Concepto Universal de Empresa y entorno. (d) Bases para el desarrollo económico-social de la empresa. (e) Persona e institución en el desarrollo empresarial.—5. SISTEMA DE VALORES COMO PILAR BÁSICO DEL DISEÑO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA. (A) LÓGICA ECONÓMICA Y LÓGICA SOCIAL. (B) IMPACTO DE LAS ESTRUCTURAS EN LA DINÁMICA EMPRESARIAL. (C) COMPARTIR VALORES DE COOPERACIÓN PARA UNA CULTURA DE LA COMPETITIVIDAD.—6. A MODO DE PROPUESTA. (a) Consolidación Institucional de la empresa. (b) Confianza, institución y el «bien común». (c) Homogeneidad y heterogeneidad en la articulación empresarial. (d) La Ética como proceso de la configuración de la empresa.

## RESUMEN

La realidad empresarial y la de su entorno se hacen cada vez más complejas. Lo cual exige la recuperación de un diálogo más fluido y realista entre las

propias instituciones, organizaciones y procesos empresariales con las instituciones que configuran con una gran dinámica los entornos. De este diálogo dependerá tanto la capacidad de la empresa para actuar conforme a los criterios económicos y sociales, como también el comportamiento de las instituciones del entorno que impulsan o deben de impulsar y facilitar la mejor cobertura de las necesidades en productos y servicios de la Sociedad.

La dinámica permanente de cambio, el constante fluir de la frontera entre la empresa y su entorno obliga a conceder en el futuro un predominio mucho mayor a lo global sobre lo funcional y, por otra parte, una mayor flexibilidad de adaptación entre ambos, empresa y entorno.

Aquí se plantean los principales retos del futuro empresarial.

## ABSTRACT

*The business situation and that of the business environment are both becoming increasingly complex. These circumstances demand that the dialogue between the institutions, organisations and processes, which together create a strong dynamic, must recover its fluency and become more realistic. Upon such a dialogue depends both the business' capability to act according to economic and social criteria as well as the behaviour of those institutions within the environment that, both do, or should, motivate and facilitate the greatest cover in terms of Society's needs for products and services.*

*This permanent dynamic of change and the constant flow between the frontiers of the Business and its environment obligatorily means that in the future global considerations must predominate over functional ones. Furthermore, both the Business and its environment must be more flexible in their capacity to adapt.*

*Below are the principal challenges to Business' future.*

## 1. DIÁLOGO ENTRE REALIDAD Y CIENCIA

La búsqueda de respuesta a las posibles configuraciones del futuro empresarial, económico, social o político constituye, entre otras muchas facetas de la vida humana, una búsqueda permanente y sin respuesta definitiva.

Sin embargo, la acción humana tiene la necesidad de posicionarse en el futuro, equivocada o acertadamente, lo que constituye una de las máximas prioridades. Ahora bien nadie posee una bola de cristal para apreciar cual va a ser la configuración de ese futuro y, por tanto, el debate entre realidad y ciencia es cambiante en los distintos momentos de su evolución, desde la creencia de que las ciencias sociales tienen capacidad de pronóstico, hasta ese escepticismo que se hace presente, frecuentemente, en la realidad de estar demasiado anclado en el presente y, por lo tanto, poniendo en peligro no solo la sostenibilidad, sino el propio desarrollo empresarial.

La realidad busca esa respuesta configuradora de futuro porque la acción de actuar sobre ese futuro se tiene que adoptar hoy bajo dos grandes restricciones:

- Por un lado, la que afecta a la *orientación* que quiere darle y,
- Por el otro lado, lo que constituye el hecho de la acción, económico-social, como, por ejemplo, inversiones, selección de personal y muchas de las otras decisiones que constantemente se adoptan.

A la ciencia le es imposible dar una respuesta, tal como se ha apreciado durante muchas décadas, cometiendo el gran error con los intentos de planificación y muy, en particular, por la proyección futura del pasado en la búsqueda de una situación configuradora de futuro.

A lo cual se añade en los momentos actuales el hecho de que los tiempos, los ciclos de vida de la información, de las tecnologías, de la propia forma de comportarse, son cada vez más reducidos y, consecuentemente, mucho más cambiantes. Esta incertidumbre y la necesidad de un aprendizaje de actuación en procesos de cambio constituye permanentemente, sin duda, una de las preocupaciones fundamentales de la realidad empresarial. Pero esta misma realidad también está buscando constantemente cómo configurar las decisiones que cada vez son a más largo plazo.

Véanse las grandes inversiones, en grandes infraestructuras con periodos de tiempo que no son calculables, e, incluso, de muy difícil sostenibilidad en su propio entorno jurídico, en muchos casos. Y este problema, constituye dentro del concepto de *Risk Management*, sin duda, uno de los grandes problemas, no solo en el momento actual en el ámbito financiero, sino en el económico, político y social.

El diálogo se está centrando en los momentos actuales en torno a esa búsqueda de *sostenibilidad* en la relación *empresa-entorno* basándose en lo que viene denominándose en la literatura reciente como *megatrends*.

Estas son tendencias definidas fundamentalmente por *sistemas de valores* que afectan a la *orientación* de las personas y de las instituciones cara al futuro y, consecuentemente, descansan en las expectativas de esas tendencias básicas para definir la actividad de la empresa sobre «esas posibles decisiones». Por ejemplo, siempre fue la evolución de la población, pero en estos momentos son de difícil pronóstico, con cambios inesperados en cuanto a la edad y su distribución como consecuencia de los avances médicos, tecnológicos, etc, pero, también, en todo lo que afecta a los movimientos migratorios, a las necesidades energéticas, etc.

La ciencia tradicionalmente ha tratado y trata de buscar una respuesta en la extrapolación utilizando métodos estadísticos, trataba de configurar futuro a imagen y semejanza del pasado. Esto ha sido y es y será uno de los grandes errores. Por otro lado, el problema es que la acción del hombre en el contexto de esa realidad va configurando instituciones, procesos y comportamientos que son los que al final van derivando en que esas *megatrends* tengan o no vigencia para el diseño empresarial.

Este diálogo entre realidad y ciencia, que fue mucho más fructífero en décadas anteriores como la de los sesenta, se ha convertido hoy en un diálogo relativamente de bajo nivel y que, consecuentemente, debe recuperarse.

## **2. LA DINÁMICA ECONÓMICO-EMPRESARIAL: TENDENCIAS DE LOS ENTORNOS SOCIETARIOS**

Se trata aquí de analizar la existencia de varios problemas en los cuales quisiéramos centrar esta reflexión sobre el tema del reto empresarial dentro del complejo contexto de la realidad: *El hecho de una creciente integración e interacción entre empresa y entorno*.

### **a) Límites entre empresa y entornos: efecto frontera**

Las *fronteras* entre empresas, instituciones y su entorno son cada vez más difuminadas. Es muy difícil ver donde están las fronteras entre las distintas instituciones mientras domina una forma de solaparse mutuamente instituciones y actividades. Por lo que se crean múltiples fronteras, altamente difusas, y, por tanto, es como un enorme «mosaico» en el que a través de las medidas de in y outsourcing se configura en la actualidad un fluir permanente y, consecuentemente, una creciente complejidad para determinar cuáles son aquellos portafolios, aquellas actividades de cada institución y la forma en la cual acomete estratégicamente la

empresa su actuación. Es muy difícil, por no decir imposible, delimitar esos bordes fronterizos, que son los que van a determinar la solapación o no, en uno u en otro campo, la transferencia o no de partes de empresas, o de empresas completas, ya que estas fronteras son muy irregulares y cambiantes permanentemente.

Lo cual dificulta de manera muy seria la definición de las actividades de una empresa en el contexto de ese futuro, en particular la definición sostenible de su *core business*. Lo cual obliga de forma creciente a la necesidad de involucrar a la empresa y a los entornos en crecientes *procesos de cooperación*, sean entornos públicos o privados.

De donde surge la necesidad de diseñar la actividad empresarial, no ya como una mera unidad aislada, sino teniendo en cuenta la dinámica cambiante de estas fronteras en el campo tecnológico, en el económico, en el social y en todos aquellos ámbitos que están afectando permanentemente a las posibilidades de desarrollo de la institución empresarial.

## **b) Predominio de lo global como la base empresarial**

Un segundo aspecto es el *predominio de lo global* sobre lo singular, esto es, el hecho de que los criterios con los que se hace frente a esa complejidad de «*mosaico*», lleva necesariamente dos tipos de criterios con los que operan los responsables para las decisiones sobre la configuración del proceso de integración, adaptación o delimitación del papel de la empresa en el entorno cambiante:

- En primer lugar, son los *criterios corporativos*, que afectan «*al todo*», afectan a que desde esa *perspectiva global* se deduzcan los *criterios orientadores* para la acción de esa *Institución*, criterios asentados cada vez más y de forma fundamental en los *sistemas de valores* y en las *dimensiones éticas* con el fin de lograr una eficiente *lógica económica* y *lógica social*. Es por lo que tendrán a su vez una creciente importancia aquellos aspectos que afectan a las *instituciones*, a su *gobierno* y a las relaciones entre ellas, especialmente, entre *lo público* y *lo privado*, al objeto de poder delimitar estos criterios y el papel de cada una de ello.
- El segundo grupo de criterios son *criterios de tipo funcional o instrumental*, criterios que afectan a la toma de decisiones en lo particular, en lo concreto, que tienen, como consecuencia, no tanto la aplicación de *criterios institucionales*, «*fronterizos*», en la configuración de ese «*mosaico*», sino que aplica esa dimensión funcional con un eficiente cálculo económico basado en un conjunto de premisas que permita dialogar sobre la *lógica económica* y *social*, sobre la que se quiere construir esa posible realidad.

Y es aquí donde se están produciendo *dos fenómenos* muy claros:

Por una parte, en cuanto a los *criterios corporativos*, al *pensamiento global* que generan una creciente tendencia a la *centralización corporativa*, esto es, la disposición de una *visión global de una «realidad»* para el futuro, *visión* que tiene que dar orientación y contenido ético al *gobierno de las instituciones*.

En consecuencia se genera esa relación o contribución de la institución, empresarial a la sociedad, esto es en base, *«al bien común»* elemento que le va a permitir generar una *coherencia social* dentro de esa creciente complejidad del *mosaico*.

Aquí es donde se asumen cada vez más las diferencias con respecto al cumplimiento de la norma legal, tal como en estos momentos se plantea en muchos ámbitos, incluso de las propias Naciones Unidas, en muchos de los temas como corrupción, Compliance etc, y la nueva integración de la dimensión ética.

El positivismo normativo no es suficiente y tiene que ampliarse más en torno al ejercicio de la *lógica social* que se desarrolla por cada una de las personas responsables dentro del contexto de una Institución, de manera que la *lógica social* sea el ingrediente básico para el ejercicio de la lógica económica y garantizar el resultado del esfuerzo. Este más allá del *marco normativo positivo* plantea dificultades, a veces, de interpretación en la formulación y, por lo tanto, en el *performance* de la realidad. Son dos ámbitos necesarios, pero que no pueden integrarse vía normativa clásica.

### **c) La funcionalidad en la empresa**

En *segundo lugar*, en lo que concierne a los *criterios funcionales*, por ejemplo, en el tema de selección y desarrollo de personas, el problema de inversiones, el problema financiero, etc. se traza de forma creciente una clara *tendencias centralizadora funcional*. Lo que exige a la *corporación*, como un todo global, la concesión de una *creciente autonomía* para acercarse a esa realidad, detallada, dentro de la cual tienen que buscarse respuestas rápidas en el marco de ese permanente cambio de ciclo o a ese permanente *ajuste mosaical* entre las diferentes piezas que lo componen.

Este *management funcional, ejecutivo*, se orienta a los *objetivos instrumentales* cuya realización se enmarca en las premisas creadas por esa *dimensión global*, limitadora del espacio operativo con el fin de ejercer el cálculo económico que precisa la *lógica económica* para la selección de los recursos escasos y, al propio tiempo, para el análisis del uso que se está haciendo de las *capacidades* disponibles dentro del contexto de la lógica social que es inseparable de la lógica económica.

Aquí se centra esa racionalidad económica que nos llevaría a un valor funcional muy singular y específico en el contexto de un entorno de premisas restrictivas.

#### d) Dinámica empresarial y entorno: la dimensión operativa

En el contexto de la *dinámica económico-empresarial* debe considerarse en estas tendencias para ajustarse la empresa a los entornos societarios, que corresponden a esa *racionalidad integral, en lo global*, e institucional, lo que permite esa *coherencia institucional y social* entre sociedad, empresa o institución. De manera que en la definición de los *valores compartidos* pueden plantearse bajo los principios que permitan valorar, explicar y, por lo tanto, orientar a los ejecutivos responsables de los aspectos funcionales o criterios funcionales. Esta dimensión global, integral, esta *racionalidad integral*, es un *management institucional o corporativo* orientado a las personas y, sobre todo, dando forma, credibilidad y confianza a las instituciones.

Por otro lado, los *criterios funcionales o instrumentales*, que afectan a la singularidad de los procesos concretos, tales como inversión, financiación, etc. tienen que orientarse, a efectos de su medición, a la contribución que realizan a lo global, esto es, lo global ha señalado la *visión*, sus premisas y la configuración que quiere lograrse en su conjunto. Lo que se le pide a cada una de estas unidades singulares, cada vez mas *autónomas*, es que sean capaces de contribuir tanto con la *lógica económica* como con la *lógica social* para aportar un «*margen de cubrimiento*» que permita lograr esa «*visión final*», esos *objetivos finales* que se buscan cara al futuro, al objeto de dar sostenibilidad a esa institución empresarial y a las personas que están implicadas en la misma.

La *lógica social*, elemento antropológico de la persona, es el ingrediente clave para que puedan realizarse los *procesos de coordinación*, clave en toda *lógica económica*, con el fin de integrar, explicar, esta *lógica económica* y, la dimensión social antropológica que le da vida, realismo a ese margen de cubrimiento. Por lo tanto, mueve a las personas en su motivación, implicación y participación en base a los *valores*, al hecho de ese reto o «*vocación*» que la persona debe asumir, tanto para su propio desarrollo personal-individual como para su contribución al *bien común* y al desarrollo de los demás con el fin de asegurar su propio éxito y el éxito del conjunto.

Esta dimensión de la *lógica social* define en el proceso de coordinación los elementos *constituyentes de la lógica económica*, esto es, esas normas organizativas que son las que a la economía le dará una mayor eficiencia o no, esto es, se incrementarán o disminuirán los «*costes fijos*», no contables, que son los que van a decidir el éxito o fracaso de la institución. Y estos son, sin duda, en esta dimensión social, los *valores* y la *ética* por la cual se pierde o se genera *cohesión social*, esto es, las bases necesarias para un *management* eficiente dentro de las empresas. El cambio consiste en una orientación a la persona en el marco de una orientación a las instituciones.

### e) La prioridad de lo económico sobre lo financiero

En la crisis actual se manifiesta un aspecto adicional como es el hecho de volver a recuperar la prioridad de «lo económico» sobre «lo financiero». *Lo económico* es el largo plazo, es la *creación de valor*, la *sostenibilidad* y, consecuentemente, es la existencia de un *bien común* que dé estabilidad a la institución, sobre todo, pueda generar *confianza*. Sin esta dimensión largoplacista difícilmente va a entender la persona el reto personal al cual se enfrenta si busca creatividad e innovación, en el marco del reto de cooperación con los demás. En ese *mosaico*, cada vez mas indefinido y más fluido, puedan dialogar las personas de manera eficiente por encima de muchos otros elementos y contribuir *cooperando* al hecho de la *competitividad*.

Por otro lado, «lo financiero» es a corto plazo, en los términos planteados en la actualidad, con un carácter más especulativo de casino y en el cual no hay *cálculo económico* en sí. Domina, en algunos casos, la codicia, pero en otros casos el sentido de una cierta negación a la *lógica económica*, lo cual destruye. Esta es una posición importante en el debate sobre las «*stock options*». No se crea «*bien común*», por lo tanto, no se pueden crear ni consolidar instituciones. La prueba la tenemos todos los días ante la imposibilidad de recuperar la confianza entre las instituciones financieras, que caen desde un prestigio ficticio a una realidad altamente crítica con respecto al desarrollo de las personas. Por lo tanto, es más una fuerza estructural que corroe las instituciones y genera una desconfianza que no permite el desarrollo ni de personas ni de instituciones.

## 3. LA BÚSQUEDA DE LA «PERSONA» EN LAS INSTITUCIONES

### a) Cosificación y consecuencias económico-sociales

Una de las características fundamentales en el contexto actual de un cambio profundo de la civilización es la necesidad de pasar de la creciente «*cosificación*» de las relaciones e interacciones interhumanas, tanto en el campo de lo económico, como en lo social y político, en el conjunto de la sociedad, a la necesidad de una creciente «*personalización*», esto es a esos valores finales, trascendentes, que son los que configuran la dignidad humana y constituyen los valores fundamentales como son la libertad para el desarrollo integral del individuo y, por lo tanto, su capacidad creativa e innovadora.

Por otro lado, *la responsabilidad* que tiene que asumir el individuo, tanto en cuanto a sus propias prestaciones y a su propio desarrollo integral como visión fundamental, como reto personal, así como su responsabilidad en el conjunto de la *institución* creada en torno al «*bien común*» resultante de la cooperación con respecto a los demás.



El *desarrollo integral de la persona* como objetivo de toda interacción económica y social, desde la configuración del ordenamiento laboral al ordenamiento económico o al ordenamiento jurídico, debe tener siempre presente el hecho del *desarrollo de la persona*, no como parte económica, social o política, sino como un todo, como el conjunto que le va a permitir generar una respuesta para la satisfacción de la misma persona y para la satisfacción de su contribución al *bien común*, al conjunto, a las instituciones.

Hay que asumir que son formas diferenciadas sobre las que actúa tanto la persona y, la institución que configura su acción económica y social. Y ambas vienen perfectamente demarcadas por la definición de los *objetivos*, esto es, las *metas* que dan orientación a las personas para su interacción económica, social y política que les permita dar una respuesta adecuada a sus necesidades vitales y culturales. Con lo que también se generaría un *superávit* que permita, tanto en el ámbito económico como en el social, dar una respuesta a aquellas otras personas necesitadas que no son capaces de poder cubrir sus necesidades para obtener unos niveles necesarios de dignidad humana que den respuesta a su solidaridad.

## **b) Objetivos finales y su dimensión ética**

Veamos, en primer lugar, los *objetivos finales*, estos son los objetivos que trascienden más allá de lo económico, de lo social y de lo político. Estamos hablando del más allá de lo económico, social, y político, por lo tanto, estamos planteando del por qué de la necesidad de generar, a través de *valores*, una clara *orientación* para el *desarrollo integral de cada una de las personas* y del conjunto de las mismas a través de instituciones singulares que se configuran por la capacidad de contribución de cada una de ellas a ese *bien común*. Esta es la orientación básica de las instituciones y de los individuos, esto es, lo que da *sostenibilidad* a la persona y también a las instituciones, y esto es lo que genera *confianza*. Aquí entran los *criterios de la eficiencia económica y social criterios de productividad*.

Esta orientación de individuos e instituciones a los *objetivos finales*, de largo alcance, es la que genera un *management* que tiene un hilo conductor en la aventura del futuro incierto, cambiante, generador de barreras y, sobre todo, buscando esas «*megatrends*» que solamente se logran cuando el individuo y las instituciones desarrollan una capacidad de pensar *globalmente*.

En la respuesta analítica, tanto en la configuración como en la dirección de las instituciones no se obtiene una respuesta de *orientación*. Este es el problema que trae consigo el corto plazo y las consecuencias las podemos ver constantemente.

En una forma de *pensar global* se piensa en términos de *persona*, no tanto en la «*cosa*», mientras que en el pensar detallado, analítico, se acerca a la co-

sificación. Por lo tanto, la elección es entre cosas o una orientación a la «cosa» y no a la persona.

Esta orientación global es la que *integra los valores éticos* que están más allá de las normas positivas, y que, consecuentemente, dan una respuesta a esa percepción de futuro y a la apuesta como *reto humano* en cada una de las personas. Esto no es un problema estratégico, es un problema de *visión*, es un problema de *orientación*, es un problema que va a generar esa *eficiencia corporativa* como un todo a la persona y a la institución que le va a permitir aventurarse en el futuro.

Lo que denominamos como la «*racionalidad*» *integrativa global*, que hace que impacte de manera muy significativa en los *costes de coordinación*, no sólo a medio y largo plazo, sino también a corto plazo. Estos son los verdaderos «*costes fijos estructurales*» de una economía, de una dimensión social y societaria. El que no quiera reconocerlo va a tener dificultades para entender el por qué la situación actual genera dificultades, genera déficits, genera situaciones de incomprensión.

### c) Objetivos instrumentales y su configuración

Por otro lado, la realidad económica y social exige también acción inmediata a corto y medio plazo, para ello se necesitan establecer metas, retos, objetivos instrumentales y funcionales que son los medios para lograr el *objetivo final* a través de su contribución. La cual se alcanza, merced a la contribución de los objetivos instrumentales.

Pero estos objetivos solamente pueden definirse si se dispone previamente de la orientación o el espacio que facilita el objetivo final.

La interacción entre ambos *objetivos finales e instrumentales* es muy difícil, por lo que a veces no es fácil encontrar un *C.E.O* capaz de discernir y, al propio tiempo, de aunar ambos objetivos de forma que configuren una institución con éxito.

Estos objetivos instrumentales, en cualquiera de las áreas, finanzas, inversiones, compras, logística, etc, corresponden a esa «*racionalidad restringida al ámbito funcional concreto*», con grandes dificultades para poder coordinarse con las otras áreas. Aquí es donde se aprecia la preocupación de no disponer de sistemas de información altamente integrados. De lo que se dispone es de experiencia y de capacidades para poder alcanzar lo global, para poder interpretar los objetivos.

Estos criterios funcionales son los que sientan las bases, bajo las premisas globales adoptadas, desde los criterios globales, para la elección de los recursos escasos, la utilización de los mismos, y, muy en particular, sobre el cómo se hace el *management de las capacidades disponibles* correspondientes a criterios

de negocios que no siempre están bien orientados, al no actuar sobre las capacidades disponibles y, consecuentemente, reducir esos «costes unitarios».

Siempre se pueden reducir estos costes cuando somos capaces de reducir los *costes de coordinación* correspondientes a esa dimensión intangible, corporativa, consecuencia del acierto de los *objetivos finales* de esa empresa. Si no se entiende ese proceso difícilmente puede hablarse ni de sostenibilidad ni de perspectivas de futuro por mucho arte que se ponga en la definición de las *megatrends*.

#### 4. LA REALIDAD SOCIETARIA DE LA EMPRESA Y SU RESPUESTA CORPORATIVA

##### a) Empresa y Estado: relaciones y cooperación

El debate sobre las relaciones entre empresa, como institución y la realidad societaria en la cual está inmersa, ha constituido desde hace muchas décadas una preocupación permanente en el ámbito de la propia economía empresarial. El entorno, el orden económico, social y político en el cual se desenvuelve la empresa condiciona de manera muy significativa tanto el desarrollo de la empresa como las posibilidades que tiene de impulsar el *desarrollo integral de las personas*, tanto de la empresa como del contexto externo, lo que coincide también con la realidad práctica.

Esta realidad ha experimentado durante décadas, en muy diversos países y en muy distintas situaciones, una clara secuencia que puede tipificarse en dos valoraciones:

- A. A mayor libertad posee la empresa un mayor peso en la sociedad, por lo tanto, tiene que asumir mayores responsabilidades societarias; o se integra o el «regulador» se lo impone y pierde libertad.
- B. A menor libertad, sobre todo, a través de procesos de planificación, intervencionismo en las distintas maneras de condicionamiento de libertad y de responsabilidades, la empresa tiene menor peso dentro de esa sociedad convirtiéndose en burocracias que prácticamente no pueden asumir ningún tipo de responsabilidad societaria en el contexto de la sociedad.

En este segundo caso, el punto de partida de la *interacción empresarial* radica de forma acentuada en el propio entorno, por ejemplo, en proceso de planificación, de intervencionismo, en sus diversas formas, y no solamente en la definición de áreas administrativamente y políticamente controladas, sino también en cuanto a las formas de configuración de precios, formas de supervisión, etc., tal como demuestra la crisis financiera y económica actual.

## b) Responsabilidad Social Corporativa

Por consiguiente, cuando se habla de *responsabilidad social corporativa* se está hablando de la relación entre empresa y *un entorno, un orden* económico y social, en el que predominan altos grados de *libertad* lo que se manifiesta en la definición de los espacios legales, en base a las normas legales, que en épocas recientes se amplían en su campo tradicional con el planteamiento «*compliance*» (cumplimiento de la norma jurídica-ética).

El problema que se abre en el debate actual sobre el papel de la *ética* y, muy en particular, el hecho de la definición de los valores que sirven de base operativa a ese papel de la *ética*, es, precisamente, hoy, la que establece la relación de la empresa con la sociedad.

Este sistema de valores trata de establecer el puente entre la empresa como *corporación*, su desarrollo interno, a través de las distintas fases del *management*, y la relación de su responsabilidad asumida por la empresa como un todo, o como partes funcionales, con respecto a esa sociedad.

Aquí se plantea la necesidad de un *sistema de valores* que permita una configuración empresarial que impulse la *lógica económica* como consecuencia de un buen desarrollo de la *lógica social* de individuos y de instituciones, y, por lo tanto, generen una mayor eficiencia en el uso de recursos escasos.

Entre ellos no solo son los recursos materiales e inmateriales, sino que también son los que se refieren precisamente a esta relación interna y externa, esto es, los *costes de coordinación* bajo una clara percepción de *lo común*. Esto es, son los valores los que hacen que la empresa como institución sea sostenible y que la sociedad como tal pueda contar con la *contribución* de esa sostenibilidad empresarial para el diseño societario y la generación del *superávit* que la permita dar una respuesta al *crecimiento* y a la *cohesión social*, consecuentemente, a la *paz social* dentro de la misma.

Es en este contexto cuando entra la *responsabilidad social corporativa* y no tanto cuando estos niveles de libertad se van reduciendo, o se reducen de tal manera que la empresa pasa a ser una parte constitutiva de la burocracia o del sistema político, y no es parte de la sociedad.

El *intervencionismo del Estado*, en sus diferentes manifestaciones lleva, sin duda, a instituciones orgánicas que no disponen de la capacidad de responsabilidad, ni de libertad, necesaria, lo que plantea el problema que afecta a las personas, tanto como directivos o como empleados que no disponen ni de libertad y, por lo tanto, tampoco de la necesaria responsabilidad de las acciones que acometen más allá de las normas establecidas.

### c) Concepto universal de Empresa y entorno

En el modelo clásico de la economía empresarial se distingue, claramente entre el papel que tienen las empresas por sus propias características institucionales, y cuya misión es determinar cuáles son los elementos que definen su campo de acción propio y específico, y cuales son aquellos otros elementos que se encuentran fuertemente vinculados al ordenamiento económico y social, a su entorno societario.

Entre los primeros destacan tres: Toda actividad empresarial, cualquier actividad humana, consiste en

- la *combinación de factores*, cualquiera que sea el contexto en el que se desarrolla la combinación se busca la eficiencia, el uso razonable de los recursos. La *productividad* debe ser el elemento permanente en la actuación humana.
- En *segundo lugar*, el hecho de que la actividad empresarial, esto es, la *Autonomía*, con la que esas personas responsables de la empresa deciden sobre cuál debe ser esa *combinación eficiente de factores* dentro de las normas legales, éticas y los propios valores establecidos por su contexto institucional y cultural.
- Y, el *tercer factor*, es el hecho ineludible para toda empresa de un *equilibrio financiero*, independientemente del orden en el cual estén incrustadas estas actividades o empresas en el contexto de sociedad. Sin equilibrio financiero es imposible realizar esa combinación de factores.

Existen otros factores que dependen del marco, del entorno, del contexto societario en el cual se desenvuelve la empresa y que está impregnado permanentemente por restricciones que afectan a la configuración y al *realización* de la actividad. El objetivo a lograr es el cumplimiento de las normas establecidas, en parte o en su totalidad, así como las metas fijadas. El hecho de la coestión como punto debatible es uno de los problemas del diseño del management en lo que respecta también al ámbito de intervención.

Por lo tanto, se trata de una responsabilidad diluida, en diferentes niveles y entornos, que hacen difícil que esas empresas tengan capacidad de respuesta a la eficiencia que exige toda lógica económica y social.

En todos los modelos y situaciones, así como en todas las actividades en relación con el entorno societario y su ordenamiento económico y social, pueden apreciarse paralelamente situaciones *frontera* verdaderamente complejas. Bien sea como consecuencia de las intervenciones de precios, recursos escasos, sean de naturaleza propia, como oligopolios, como el problema de la tendencia a la concentración de poder u otros aspectos que van a influir notoriamente, tanto desde el punto de vista de la sociedad como desde el punto de vista de la empresa.

#### d) Bases para el desarrollo económico-social de la empresa

Las dos bases de un ordenamiento económico y social son:

- En *primer lugar*, conceder *la libertad necesaria* para que esos procesos de creatividad e innovación lleven a una más eficiente utilización de recursos escasos y de sus capacidades, esto es, *productividad* en el sentido del uso más adecuado para cubrir las necesidades de las personas.
- En *segundo lugar*, la *responsabilidad* de individuos e instituciones que permitan ser evaluadas por los aspectos concernientes a la *lógica económica*, como son, principalmente, los resultados y los riesgos. Los resultados, la *orientación a resultados*, es un elemento inmanente en la propia antropología social de la persona, y esto debe tenerse en cuenta prioritariamente y no en los medios. Los medios son para alcanzar esos resultados, y el valor de los medios se encuentra en relación con de los *objetivos*, tanto finales como instrumentales que se hayan establecido.

Por lo tanto, se trata de una valoración relativa y el management no debe orientarse a los medios, sino al *resultado*, que debe ser obtenido de manera eficiente con recursos o medios escasos. Lo que se espera del *resultado* es la *creación de valor* que permita disponer en la sociedad de los *superávits necesarios*, lo mismo que en la propia empresa, para ir cubriendo aquellas otras necesidades que no pueden ser cubiertas por la propia lógica económica o a través del mercado, porque las personas necesiten ayuda en los procesos de cambio para mantener una vida digna. O las empresas precisan recursos transitoriamente.

Esto no puede ni debe realizarse a través de crecientes *endeudamientos ni en los países ni en las empresas*, sino que tiene que realizarse a través de creación de *superávits de la lógica económica*. Y este es el problema no solo de toda empresa, sino, en el momento actual, de nuestras sociedades.

#### e) Persona e institución en el desarrollo empresarial

Con lo que se tratan de lograr los *dos objetivos* que hemos mencionado

- En primer lugar, el *desarrollo integral de la persona* en libertad
- En segundo lugar, la *creación de instituciones* orientadas al *bien común*, operando con valores compartidos que haga posible que los objetivos funcionales puedan ser coordinados entre sí con los menores *costes de coordinación* y, por lo tanto, puedan disminuirse los *costes fijos*.

Tal como se ha señalado no hay una «frontera» nítida entre empresa y sociedad y, probablemente, cada vez menos. Se trata de múltiples estructuras entranter y salientes, en gran medida también a veces superpuestas que plantean problemas complejos de *management*, tanto en las relaciones entre las propias empresas dentro de un mercado, entre la empresa y la propia sociedad.

Estas dimensiones de *coordinación* entre empresas y de las empresas con la sociedad exigen que ambas instituciones utilicen dos instrumentos que son muy necesarios, pero que, al mismo tiempo, son más que instrumentos institucionales, ya que van más allá de su función instrumental:

- Por un lado, en lo que afecta al *mercado* como lugar de encuentro de personas y entre empresas y,
- Por otro lado, en lo que se refiere al papel del Estado, como la institución que la sociedad tiene para poder realizar sus actividades de manera que converja en la configuración de *objetivos finales e instrumentales*, con la vista puesta en los resultados.

Por su parte la articulación de *lo social* configura la respuesta para el *desarrollo integral de la persona* en los distintos niveles en que se encuentra en su contribución a la *lógica económica* y, en segundo lugar, a la configuración de las instituciones. Toda actividad económico-financiera trata, por un lado, de disponer de esa capacidad de *motivación* de las personas, sobre todo, con una clara orientación a *resultados*, en la medida que las personas puedan perseguirlos, y en la creación de lo *común*, que son los *superávits* para aquellas otras personas, y en casos concretos y cuidadosamente definidos, para algunas instituciones con el fin de asegurar su desarrollo y crecimiento.

Es importante que cuando el Estado interfiera en procesos o actividades no debe fijar solo las condiciones de su entrada, sino que ya automáticamente debe fijar las condiciones de su salida, al objeto de mantener en vivo ese reto propio del desarrollo de la persona y esa «*vocación*» que significa la asunción de responsabilidades individuales.

La interrelación entre sociedad y empresa se intensificará en el futuro y las fronteras serán cada vez más borrosas y se generará una intensa y permanente cooperación. Lo cual llevará a procesos de cambio continuos y exigirá de la capacidad del *management* de las empresas y de las instituciones procesos de adaptación tanto por parte de las empresas como por parte de la sociedad.

Aquí es donde se rompen los esquemas blanco-negro y se entra en esquemas en los cuales se deben establecer *principios básicos* de actuación en la sociedad, tanto en lo que afecta a la actuación del *Estado* y aquellos otros que corresponden a las actuaciones de la empresa a través del *mercado*, orientándose a dar respuesta a las necesidades de las sociedades como concepto económico y societario.

Este proceso creciente de situaciones borrosas en las fronteras entre sociedad y empresa no solo afectarán al conjunto global de una empresa, a su *dimensión corporativa*, sino, muy en particular, a las múltiples dimensiones *funcionales e instrumentales*. Por lo tanto, no implica meramente, a los altos niveles de responsabilidad empresarial, sino afecta a múltiples niveles medios y bajos desde el punto de vista de la interpretación correcta del papel de la empresa en esa sociedad.

Cuando estamos hablando de *responsabilidad social corporativa* estamos hablando, por lo tanto, no solo de los *ajustes corporativos*, sino también de ese *diálogo y actuación* permanente en los distintos *niveles funcionales*. De ahí el creciente peso en el *Management* medio, en los más diversos niveles ejecutivos que deben tener una gran percepción y sensibilidad para integrar tendencias y realidades de la sociedad.

Toda empresa que no acierte, y toda sociedad que no dé una respuesta, disparará los *costes fijos* provocados por las dificultades de coordinación que son los *costes de coordinación* al plantearse distintos objetivos en la lógica económica y social, en el cálculo económico.

En los diseños de estas relaciones empresa-sociedad, como en la realización *institucional y funcional* se plantea el problema al directivo que no solo tiene ante sí un reto permanente y cambiante de los conocimientos técnicos y sociales que necesita para el ejercicio de sus responsabilidades, sino también, y tan importante como el anterior, será la exigencia permanente a este directivo, para dar respuesta de coordinación a través de diversos puentes, entre los distintos niveles funcionales de la empresa, con el fin de comunicar y establecer una relación eficiente con la sociedad.

De esta forma se creará la base en la empresa como institución, a la *empresa Globalmente*, para asumir su papel de *responsabilidad corporativa* y su exigencia en el propio diseño de los sistemas de *management* de la empresa con el fin de asegurarse mayores niveles de libertad. Aquí está la clave.

Y el mayor reto de todos es el de la *credibilidad* que solamente se genera cuando *«lo social»*, planteado desde la exigencia antropológica de la propia persona conlleva a ese *«bien común»*, a *lo común*, que es la motivación y la base de la propia existencia institucional, tanto de cada una de las unidades institucionales, empresas, etc como también de la propia sociedad. De esta forma se establecerán las bases para el impulso generador de redes que son sobre las que tiene que operar este complejo *mosaico*, de forma cada vez más compleja y cambiante en el futuro.



## 5. SISTEMA DE VALORES COMO PILAR BÁSICO DEL DISEÑO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

### a) Lógica económica y lógica social

El desarrollo de las personas, de las instituciones y de la propia sociedad solamente se logra a través de una respuesta de crecimiento como consecuencia de la *lógica económica* y de la *lógica social* a la que tienen que orientarse tanto los recursos como las personas que disponen de los mismos.

Ambas, la *lógica económica* y la *lógica social* son partes constituyentes de toda interacción humana y para ello necesitan de recursos, pero, muy en particular, de la capacidad directiva, así como perceptiva, de lo que significan las capacidades disponibles y el desarrollo de estas capacidades.

Tanto en las personas como en el uso eficiente y razonable de los recursos es obligada la percepción de las *capacidades* disponibles, la *innovación*, en torno al fenómeno de un uso, utilización, más eficiente de esas capacidades, de forma que pueda realizarse la actividad con criterios «*ahorrativos*». Esto es, con la máxima eficiencia que permita, por un lado, *cubrir* las necesidades vitales y culturales de las personas implicadas interna y externamente en la empresa, como también crear el *superávit necesario* para que una sociedad pueda dar respuesta a aquellas otras necesidades de personas que no tienen capacidad de respuesta dentro de esa *lógica económica y social*.

Para ello se necesita de personas e instituciones que sean capaces de aunar y percibir ese «*bien común*» que es el que tiene que provocar tanto el desarrollo de esta conjunción de la *lógica económica* y de la *lógica social* como el hecho de la constitución del *bien común* como base institucional *creadora de confianza*.

Toda actividad empresarial, como toda actividad humana, que necesita de recursos y de personas genera, lo que viene denominándose en el planteamiento económico «*coste variable*» en función de la eficiencia con la que se utilizan los recursos, esto es, en función del uso de las capacidades. Y uno de los problemas importantes en una *cultura la innovación* es precisamente el desarrollo creciente de las capacidades con el fin de reducir, así mismo, los *costes variables*.

### b) Impacto de las estructuras en la dinámica empresarial

Pero el problema básico, y mas cara al futuro, es el que se viene denominando en el lenguaje económico como «*costes fijos*», costes estructurales y que son específicos de las estructuras materiales e inmateriales, así como de los elementos organizativos de coordinación entre la empresa y su entorno, que son consecuencia de una ineficiente utilización de las capacidades disponibles.

Pero es que además los «*costes fijos*» constituyen, en el futuro, y en la actualidad ya, una magnitud creciente por el hecho de que a través de la innovación y el desarrollo tecnológico son mayores las capacidades disponibles, se incrementan notablemente los volúmenes de inversión y se acortan de manera muy significativa los ciclos de vida.

Y todo ello con el fin de atender cada vez de forma más eficiente a la *línea*, esto es, al cliente, en ese diálogo necesario para dar una respuesta que no le ocasione con la transferencia de bienes, productos o servicios «*costes de coordinación*» con el proveedor, o con el cliente, de forma que no se le acumulen «*costes fijos*» de otras instituciones.

Se está permanentemente transfiriendo estos «*costes fijos*», que son los «menos visibles», ya que se derivan de elementos que se encuentran fuera de los ámbitos de los sistemas contables y financieros tradicionales, perceptibles y que son:

- En primer lugar, los *costes de coordinación «interna»* que corresponden a las capacidades no desarrolladas en cada empresa e institución al no disponer de aquellos valores que le permitan establecer las prioridades, coherentemente ordenadas, entre las distintas personas, y con ello, evitar *costes de marcha en vacío*, esto es, actividades que no utilizan los potenciales y las capacidades disponibles.
- Y, por otro lado, estos *costes de coordinación interna* no solamente se generan entre las personas, sino también entre la persona y la visión

Que se tiene en la institución generada, en la empresa, en lo que respecta a la orientación de «*lo común*» de la institución, esto es, el *bien común* que constituye la base de los valores fundamentales de toda institución. Sin ello esa institución se desarrolla en el *vacío*, sin contenidos que puedan dar perspectiva de sostenibilidad y de difícil capacidad para poder dar una respuesta a la reducción de los *costes fijos* como consecuencia de una mayor eficiencia en la coordinación de capacidades disponibles.

También puede suceder que las capacidades potenciales que se pudieran desarrollar no se realizan por una ineficiente disposición y orientación de la actividad. Es un hecho muy común, no solo entre personas y, sobre todo, en lo que concierne al desarrollo de la persona en la empresa. Esta sigue siendo la asignatura pendiente en términos de política de recursos humanos o de personal. Aquí se tiene que iniciar, desde la perspectiva de valores, un nuevo enfoque, incluso, en el ámbito del *management* y de su instrumentación.

- En segundo lugar la «*coordinación externa*», esto es, entre el individuo y la empresa, por un lado, y la empresa como ente global con respecto al conjunto de la sociedad. El éxito, los *resultados «económico-sociales»*, e incluso, político-societarios, están condicionando de manera muy significativa este impacto de la sociedad en términos de *costes «de co-*

*ordinación interna*», ya que depende de los valores del entorno, lo que hace que se generen mayores o menores barreras para la integración de ambos ámbitos de la realidad económico-social. Lo cual va desde la interpretación de la propia formación profesional hasta las múltiples actividades compartidas en la inter-institucionalidad de los distintos ámbitos organizativos. Para lo que se precisan de valores societarios que generen las bases que permitan reducir los «*costes de coordinación*» entre empresa y sociedad, en sus diferentes manifestaciones, tales como mercados, ámbito social, como formación, procesos laborales, fiscales etc. Todos ellos son potenciales que pueden generar, por la construcción de barreras, con muy *altos costes de coordinación*, perceptible en sus consecuencias a medio y largo plazo. Las consecuencias son que no generan los *superávits necesarios* para cubrir, en la interpretación actual «de lo social», las necesidades a cubrir en nuestras sociedades.

### c) Compartir Valores y cooperación para una cultura de la competitividad

Si no se *comparten valores*, tanto por parte de la empresa como institución global como por parte de las personas implicadas, bien como Ejecutivos o como personas en los distintos niveles del *management*, va a ser muy difícil orientar adecuadamente la empresa de forma que el desarrollo de esos potenciales permita reducir los *costes de coordinación*, ya que serán procesos altamente costosos, lentos en la respuesta y transformación.

La *competitividad* se logra, como se ha señalado, mediante la disposición de los *sistemas de factores* que generan una *cultura competitiva* consecuencia de los potenciales, de los conocimientos disponibles y, muy en particular, como tercer elemento, por la disposición de las personas a la *cooperación* y consecuentemente, para compartir recursos, conocimientos y valores para fijar objetivos de cambio y de realización.

Aquí es donde los diseños de la *responsabilidad social Corporativa* deben centrarse no solo sobre esta compleja actividad fronteriza, desigual, que interfiere en todas las actividades de la empresa que son la base de su legitimación en la sociedad. De ahí los resultados de *desconfianza* tanto individual como institucional que son harto difícil de desarraigar.

La *responsabilidad social corporativa* debe actuar como puente de unión entre *sociedad y empresa*, de tal manera que sea un *puente transitable*, con el menor peaje posible para todos los procesos de cambio, tanto globales como funcionales. Puesto que la sostenibilidad de una *lógica económico-social* está, sin duda, en función de la *transitabilidad* de este puente planteado sobre precipicios fronterizos que puedan permitir de forma cohesionada abordar fronteras altamente difíciles y de difícil comprensión.

Lo que se busca es precisamente como suavizar y generar un *punte transitable*, lo más seguro posible, sostenible en el futuro, para lo que se tendrán que amparar en los dos principios básicos de interrelaciones entre:

1. El *desarrollo de personas* e instituciones con el máximo nivel de *autonomía y libertad* dentro del contexto de un marco que permita responder coherentemente a la eliminación de barreras.
2. La asunción de las *responsabilidades de individuos e instituciones*, tal como quedan de manifiesto en esas responsabilidades internas y externas, ya que son la base del futuro *management* de la empresa y de las instituciones. *Compartir* es la única manera de encontrar un camino armonioso en esas *fronteras* que permita compaginar, por un lado, las necesarias responsabilidades concretas y específicas con las otras responsabilidades compartidas como única vía para ser capaz de dar respuesta a los fenómenos de alta complejidad. La *cooperación desde valores compartidos* entre la sociedad y la empresa es uno de los elementos fundamentales planteando seriamente la relación en esos límites fronterizos entre la sociedad y sus instituciones instrumentales, como son el mercado y el Estado. Estos deben atender a sí mismo los *principios de cohesión social* en el ámbito que corresponde a individuos e instituciones que con el máximo de autonomía se vean *obligados* a impulsar el desarrollo de personas. Al mismo tiempo de lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos, con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad de forma legítima.

Por tanto, se trata de un reto que necesita *espacios amplios*, de un reto que necesita de *confianza* y, sobretudo, una clara definición de los *valores compartidos* en esa sociedad y en las instituciones empresariales con el fin de reducir esos *costes de coordinación* como consecuencia de la contribución al desarrollo de la persona, incrementando sus potenciales. Así, como también logrando una mayor eficiencia en la utilización de las capacidades de los recursos disponibles.

La *legitimización de la empresa* y de su actividad tiene que realizarse sobre áreas diversas de esa situación fronteriza con el fin de lograr en esa sociedad la *cohesión societaria* que es la clave, sin duda, del éxito vía competencia, vía desarrollo de los valores de la persona en el contexto social, de su dimensión personal y de la necesidad de cooperación con el fin de dar respuesta a las necesidades de esa sociedad.

La *responsabilidad social corporativa* no es un inventario de cosas que se realizan en la *lógica económica* y en la *lógica social*. Debe ser la base para ese complejo *punte* entre empresa y sociedad que haga visible, hacia dentro de la empresa y hacia la sociedad, la *legitimización* de su papel.

Sin una clara aceptación por la *sociedad de la autonomía y de la libertad en la empresa* no será ésta capaz de asumir los retos del *mana-*

*gement*, ni tampoco la sociedad podrá dar respuesta a sus necesidades sociales, especialmente, sin la *creación de superávits* a través de la *lógica económica y social* en la que la empresa sea la clave fundamental de una sociedad abierta y competitiva.

## 6. A MODO DE PROPUESTA

### a) Consolidación Institucional de la empresa

La creciente complejidad de todos los procesos económicos, sociales y políticos exige dos tipos de respuesta simultáneamente:

- Por un lado, se necesitan *instituciones consolidadas*, aseguradas en su sostenibilidad por personas que hagan posible la generación de una relación fronteriza eficiente, por ejemplo, en el ámbito financiero, entre los propios bancos, los bancos y la industria, el Estado, instituciones que sustituyan a una relación entre entidades difícilmente perfilables en muchas de las actividades y dominando fundamentalmente en esta relación los campos técnicos que son partes de la institución.
- Por otro lado, se precisa de instituciones que en la creciente consolidación y complejidad interna con las distintas tendencias y una fuerte especialización, no pierdan, sino que incrementen, la *percepción integral como institución*.

Ambos elementos, por una parte, el hecho de la *relación especializada*, en campos específicos, y la *relación global o integral*, por otra parte, hace difícil actuar desde las perspectivas de negocios concretos singulares.

Y esta dificultad genera, sobre todo, portafolios con una creciente complejidad en su construcción, por ejemplo, en el complejo campo financiero con Basilea III, que se realiza poco a poco y donde se aprecian las dificultades y los impactos de los causantes de la gran crisis del *risk management*.

Al propio tiempo, estas dimensiones técnico-funcionales se complican por los diferentes tiempos y velocidades de cambio y situaciones imprevistas que hace muy difícil entender la complejidad de productos y servicios, por ejemplo, y vuelvo a insistir, en el campo financiero. Lo cual conlleva en sí mismo un fuerte impacto en la *ruptura de la confianza* que hace imposible el funcionamiento de instituciones como el mercado e, incluso, el papel del propio Supervisor del ámbito financiero.

Y surge este proceso de «*cosificación*» de las relaciones a través de hechos altamente especializados que se realizan a través de las *cosas*, por ejemplo, productos financieros, que han trabado operaciones financieras que han perdido la

personalización, por ejemplo, los CD'S que generan enormes, infinitos costes de coordinación entre sí, se elimina el funcionamiento del mercado, se crean normas, valores que no corresponden a la lógica económica ni social.

## b) Confianza, institución y el «bien común»

Hay que *recuperar la institución*, la referencia a «*lo común*», donde las personas se vean implicadas en el desarrollo de los potenciales y de las perspectivas de ellas mismas, y no de las cosas como tal. La *confianza* en las personas que asumen la responsabilidad exige la recuperación creciente de la institución como ente global e integral y si no, no hay institución. Habrá un *portafolio de negocios*, de muy distintos perfiles, en muy distintos tiempos, con grandes dificultades de coordinación y, muy en particular, la del desconocimiento de las personas que se tienen que integrar en estos procesos para configurar «*lo común*». Esto es, los sistemas de valores que hacen posible recuperar la *confianza* entre las personas, base de la recuperación de la confianza entre las instituciones.

Consecuentemente lo que está sucediendo es que, por un lado, se está produciendo un enorme y creciente distanciamiento de «*sus cosas*», de sus haceres, conocimientos altamente especializados. Se trata de un mundo específico y propio en esa área o ese ámbito técnico muy distante, en muchos de los casos, de las áreas o funciones de colegas internos de la empresa y fuera de la empresa para los que son de difícil entendimiento y nada fácil integración, puesto que lleva a muy difíciles valoraciones por la imposibilidad de indicadores integrales reales.

*Lo global* implica, por su parte, dos dimensiones

- *Valores* que integran a las personas tanto en las instituciones como entre las propias personas para que se genere «*lo común*», que es lo que hace posible esta dimensión global integral y no el predominio de las partes.
- *Principios* que rijan y definan un orden en el ámbito tanto institucional como organizativo económico y social a la hora de configurar los distintos procesos de forma que haga posible la coherencia para poder compartir una *lógica económica*, dentro del conjunto y en las partes. Al propio, tiempo de disponer de una *lógica social* que sea compartida y haga posible compartir objetivos que corresponden a cada una de las áreas, esto es, a una *cultura empresarial*.

Esta interconexión entre *lo global* y *lo particular*, lo funcional, tiene que basarse sobre estos dos elementos básicos para salvar la *creciente diversidad*, heterogeneidad, no solo en los planteamientos, sino también en el propio *cálculo económico* y en la propia forma del *Weltanschauung* con el fin de que se logre el máximo espacio de «*coordinación compartido*».

Es entonces cuando se puede dar una *respuesta de autonomía* a las partes dentro de lo *global o integral* que se mide por sus *contribuciones*.

### c) Homogeneidad y heterogeneidad en la articulación empresarial.

El predominio de la *heterogeneidad* del conjunto constituye una de las crecientes exigencias en el futuro para poder salvar estos enormes y crecientes efectos fronterizos y, por otro lado, el que en esos elementos fronterizos tengan que resolver *online* los problemas. Las partes que no se miden por «*lo suyo*», por su «*valor diferencial específico*», tienen que orientarse a una medición de lo *global* para que se produzca la *homogeneidad* suficiente que permita definir el *valor creado* para el conjunto, no solo por las partes.

Esta es una primera información que proveen los propios *objetivos funcionales*, y otra segunda es el valor que tiene la actividad de cada una de esas *funciones* para el conjunto. Esta es la clave de un proceso que se inicia ya hace muchas décadas desde el punto de vista científico, pero con grandes dificultades en su aplicación práctica como es el tema de la medición a través de las *contribuciones* de cada una de las partes a «*lo global*», en torno a los valores. Precisamente los valores, a los que se ha orientado la empresa y el cumplimiento de los principios y normas establecidos son los que generan coherencia y *cohesión social*, de acuerdo con los valores individuales y los valores de la institución, reduciendo radicalmente los «*costes de coordinación*» internos y externos.

El dominio de la *institución*, de lo *integral*, como el *valor global*, así como también el *dominio de la contribución*, a su vez, de cada una de las instituciones o áreas singulares de las empresas al conjunto de la sociedad, miden la *lógica económica* y la *lógica social* como forma de realización de la actividad empresarial, de su legitimización. Aquí se encuentra la clave de la relación entre empresa y sociedad, aquí es donde la *legitimización societaria* de la empresa debe permitir a la misma disponer de *espacios crecientes de libertad y responsabilidad* para poder disponer de mayores capacidades de creatividad e innovación.

La relación hacia dentro, hacia la descentralización y la creciente autonomía de la *línea*, lleva, sin duda, por una parte, a una mayor libertad y responsabilidad dentro de cada una de las unidades, que a su vez, por otra parte, generan, su medición global a través de una creciente centralización en la institución, en torno a valores y contribuciones de cada uno, lo que plantea dos dimensiones:

1. la una orientada al *objetivo final* más allá del hecho concreto de lo técnico, de lo económico, de lo social, de lo financiero y, por lo tanto, ese puente para la sociedad y,

2. por otra parte, la exigencia, a cada uno de los individuos, en sus responsabilidades, de una mayor concreción en su campo de actuación ético conforme a las normas establecidas, no solo legales, sino culturales, que hacen que puedan identificarse como un todo.

Esta debe de ser la base de la Responsabilidad Social Corporativa. La entrada creciente de la ética junto con las normas, cada vez menos rígidas, esto es, más flexibles y cambiantes, con una duración temporal más corta, solamente puede asumirse si descansan también no sólo en la norma positiva legal, sino en la dimensión ética de los valores asumidos por personas e instituciones.

#### **d) La ética como proceso de la configuración de la empresa**

La *ética* da respuesta a la *orientación global* de la compañía, sienta las bases de sus Principios y señala, por lo tanto, también, en el punto de vista del método las formas organizativas estratégicas y el desarrollo del crecimiento conforme a los dos principios que ya hemos mencionado:

1. Creciente libertad
2. Creciente responsabilidad de las personas, áreas, e instituciones. Cuando esto se rompe se genera el problema de la intervención del Estado que debe marcar no solo la entrada en los procesos ajenos a su marco supervisor, sino también la puerta de salida de los mismos.

La *ética* marca el rumbo, la orientación de los procesos de cambio y el cómo realizarlos. Sin ética no es posible dar una orientación sostenible a medio y largo plazo. Las normas organizativas, estratégicas, políticas, empresariales, etc, permiten, en el corto y medio plazo, atender las formas que faciliten ajustar los objetivos instrumentales y el comportamiento de las personas.

Estas dos dimensiones, *la global* y *la singular*, deben construirse en cada

Persona, en cada área y en cada institución, en paralelo. La economía traza unos procesos técnicos orientados a cada una de las configuraciones particulares o singulares y la *norma* debe conseguir que a través de su inmersión en la ética tenga además del cumplimiento del derecho positivo la flexibilidad, la rapidez de adaptación y la generación de menores costes para que puedan realizarse los procesos de cambio.

De esta forma se busca el desarrollo de personas e instituciones *creando valor* y generando este valor a través de la configuración del «*bien común*» que hace posible la consolidación de la confianza en las instituciones y de los necesarios *superávits* económicos evitando la generación de la deuda.